



TITLE:

# 味の素の国際マーケティング (2)一タイ編一

AUTHOR(S):

太田, 真治

---

CITATION:

太田, 真治. 味の素の国際マーケティング(2)一タイ編一. 経済論叢 1997, 160(2): 17-34

ISSUE DATE:

1997-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/45161>

RIGHT:

平成九年八月一日発行（毎月一回発行）

# 經濟論叢

第 160 卷 第 2 号

---

- IMF 設立時の「制限されたりベラリズム」……本 山 美 彦 1
- 味の素の国際マーケティング (2) ……………太 田 真 治 17
- 新しい空港整備とその経営方式への転換……………松 本 秀 暢 35
- 日本石鹼業界における初期  
「花王石鹼」のブランド戦略……………齊 木 乃 里 子 58
- 共同研究開発と寡占的競争……………崔 康 植 74

学 会 記 事

---

平成 9 年 8 月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 味の素の国際マーケティング(2)

——タイ編——

太 田 真 治

### 2. 味の素のマーケティング戦略 1986年以前

1. 現地生産への意志決定においてはサリット政権による輸入代替型工業化戦略に呼応したタイでの味の素株式会社（本稿（1）でも書いたが，製品名「味の素」と区別するため，以下味の素社とする。また，タイ味の素株式会社もタイ味の素社とする。）の現地生産工場建設までのプロセスについて述べてきた。現地生産工場設立によってMSGは安価になり，現地でのマーケットが大きく広がった。2. からは，現地生産工場設立以降の，味の素社の，流通を華僑に頼るだけではない，主体的なマーケティング戦略について触れていきたい。なお，2. と 3. で小節を分けた理由は，1986年にタイ味の素販売において組織改革が行われ，タイのマーケット自体も急速に大きくなり，1986年がタイ味の素グループにとっての一つのエポックとなっているからである。

味の素のマーケティング戦略を論じる前に，まずタイ味の素グループのプロフィールを紹介しておこう。

#### タイ味の素グループのプロフィール

会 社	タイ味の素（1960年設立 合弁 日本側出資比率69.3%） タイ味の素販売（1974年設立 タイ味の素の系列販売会社）
売 上 高	6,565百万バーツ（1バーツ＝4.3円 1996年8月）
経常利益	n. a. しかし，極めて好調なビジネスを展開 現地公認会計士からの話
従 業 員	2200人 うち販売関連 350人 日本人37人（1996年8月）
生産工場	第1工場 MSG，風味調味料等の調味料の製造 公称5万トン 装置産業で規模の経済の発揮には，2万トンは必要

## 第2工場 飼料用リジンの製造

## 第3工場を設立中 MSGの製造

取扱商品 MSG (売上高の45% シェア90%小売段階) BIRDY 缶コーヒー (同30% シェア70~80%) ← 3年前から発売 YUM YUM ラーメン (同20% シェア25%) カップラーメン ROS DEE 風味調味料 (同5%) \*いずれもコンビニエンスストアのセブンイレブンに陳列されていた (1996年8月)

主力商品は、やはりMSGであり、設立時からタイ味の素を支えてきた本稿でもMSGビジネスを中心に取り上げる

M S G シェア70%からシェア80% (加工用含む) 小売については90%のほぼ独占的シェア

ライバル会社 タイ味精 (タイ資本) タイ味王 (台湾資本) etc.

現地生産工場設立以降の味の素社のタイでのマーケティング戦略は、時期によって大きく2つに分かれる。すなわち、1986年において販売体制が大きく刷新されたのである。詳しくは後述するが、1980年代後半からのタイの経済発展とともによりきめ細かい販売体制の構築がなされた。タイ味の素グループの売上高は詳細は明らかではないが、1985年は15億バーツであり、1996年の65億バーツと比べるとおよそ4倍強もの高成長であり、販売体制の再構築は、実に的を得たものであるといえる。本小節は、1986年以前の味の素社のマーケティングとその問題について考える。

1960年に現地生産工場は、数百トン単位を生産する工場として設立された。それと同時に、大同というコンデンスミルクを扱う華僑系商人を輸入総代理店として使う販売体制からタイ味の素社内部に販売部 (1974年に分離独立し販売会社となる) を設立し、「直販体制」を敷いた。大同にもタイ味の素社から人員を派遣し、総代理店との共同で販路を開拓していったのである。そして1960年代後半には、完全に実質的な直販体制を築くに至った。タイにおいては、華僑が流通を握っているが、本稿 (1) でも触れたように華僑は前期的商人資本であるため、産業資本とは真のパートナーにはなり得ない。「直販体制」を当社

がとっている最大の理由は、価格決定権をメーカー側が持つということである。もし、大半の商品を直販せず、華僑商人に販売していたとしたら、投機的な買い占めや、価格操作がなされ、国内価格体系が極めて不完全なものになってしまう可能性が高い<sup>1)</sup>のである。そこで、チャネルキャプテンはメーカーという基本的な立場からチャネル政策を展開し、売上の大半を直接小売業者に販売する必要があったのである。また、味の素=MSGが、開拓型の商品であることが、この傾向に拍車をかける結果となった。

タイ味の素社の販売努力は、バンコクへの人口集中が今日ほどではなかったことから人口もかなり多かった地方へと向けられた。つまり、「田舎へ田舎へと道なき道をジープや4輪駆動、船で行く」<sup>2)</sup>のである。タイの交通インフラをマーケティングの立場から見たものに *Marketing and Development The Thailand Experience* がある。全国流通を達成するには、輸送システム面での進展が必要であり、タイにおいても内陸水運 (inland waterway)→鉄道輸送 (railroads)→全天候型道路網 (all weather roads) の順番で物流インフラストラクチャが整っていった。内陸水運とは、メナム川とその支流を活用するもので、国土の9%をカバーした。中国南部からのキャラバン隊による低度の宣伝と高価格少量の品目の流通と中央平野において低コストで全天候型の流通の並存である。北部と北東部の約半分を網羅したが、全国流通と呼べるものではなかった。次に物流で利用されたのが鉄道輸送である。1920年代までに主要都市 (チェンマイ、マレー) と結ばれ、メインのルートは、1940年までにほぼ完成した。国土の14%をカバーした。その整備は、経済発展の動機からというよりも統治の改善や政府収入の拡大という動機に向けられていた。政府は鉄道から財源を得ていたのである。全天候型道路網は、1960年代に整備が進んだ。ベトナム戦争によるアメリカからの援助も大きかった。国土の28%をカバーし、タイの最北部においても「全てがお金に変えられるようになった」のである。

1) 流通経済研究所編『環太平洋諸国の流通に関する研究報告書 タイ編』流通経済研究所、1989年、77ページ。

2) タイ味の素(株) T氏、タイ味の素販売(株) K氏 聞き取り 1996年8月30日。

トラックと鉄道の連携による物流の低コストが図られ、タイの農村の隅々にまで貨幣経済がゆきわたることになった。①物流コストの削減 ②商品作物等の別の製品の創造 ③交換の進展の3要素は相互に関係しあい、全国統一価格は一般化する<sup>3)</sup>。梶田は、首都圏を中心として形成されつつある大衆的規模における生活水準、消費水準は、農村における伝統的な自給的生活様式、自給的農業生産構造を動揺させ、新しい対応を迫っている、としている。そしてその要因を3つあげる。高速自動車道路など発展した交通網により頻繁化した人の往来と、消費財輸入時代に比べて一段と整備された消費財の流通網（バンコク問屋街—地方都市商店街—農村地域商店）、新聞、ラジオ、テレビなどのマスメディアである<sup>4)</sup>。しかし、後2者は明らかに第1の要件に従属する。ともあれ、貨幣経済は、地方の農村を直撃した。北原は、農村の生活の変化としてマスメディアや陸上交通の発達により、村外の世界との接触、消費物資の購入、現金収入の機会等が増えたことが生活形態を変化させたという。そして農民は、自家生産していたナムブラー（魚醬）、白米を買い、かつてまったく使わなかった調味料、歯磨き粉、歯ブラシ、石鹸、シャンプー、紙巻タバコ等が生活必需品となったとしている<sup>5)</sup>。味の素=MSGも包装消費財として急速に地方の農村にまで受け入れられていったのである。

それではタイ味の素社のマーケティングの実態について見ていこう。販売部隊は、バンコクを拠点にして活動する。東北部にあるコンケンにストックポイントの一つ置くほかは、月初に行って地方を回り月末に帰るスケジュールをとる。今でも中小メーカーが行っているスタイルだという。取引形態は、キャッシュセールスだが、大手問屋に対しては、1カ月程度のクレジット販売である。広告手段としては、看板、ディスプレイボックスが主なもので、珍しい物としては映画を上映するキャラバン隊がある。その手法は、学校の校庭や寺院にお

3) Dole Anderson, *Marketing and Development The Thailand Experience*, 1970.

4) 梶田 勝「タイ経済の発展構造」アジア経済研究所, 1977年, 48ページ。

5) 北原 淳「タイの農村の変容過程」宮戸寿雄編「タイ経済発展の諸条件」アジア経済研究所, 1973年, 70ページ。

いて上映し、横で味の素を販売するのである。また、料理教室を開いて使い方を周知させる。『アジア流通革命とニッポン商法』においては、その実態が簡単に紹介されている。「タイ味の素は、「クッキングメイツ」と呼ぶ移動料理教室を開き好評だ。もう2年になるが、調理器具一式を積み込んだバンが公民館や小学校、寺の庭を訪ねて、その場で調理をし、味の素製品の使い方に理解を深めてもらう。一切が無料で、毎回四、五十人が集る盛況ぶりだ。」<sup>6)</sup> また、屋台でも実演を行った。こうした販売努力により味の素の販売が急速に増え、殊に、1次製品の輸出が好調であった農村を中心に需要は広がっていった。1960年から70年中頃までバンコク首都圏が総売上の7～8割であったのが、どんどんその比率が下がる歴史となった。

このようなタイ味の素社の販売努力の究極の日標は、味の素 AJINOMOTO というブランドの確立であった。「舌で食べてもらうものではなくて頭で食べてもらう」<sup>7)</sup> ことであり、実際、「味の素の方がうまいという消費者」(注:M SGは物質であり、味は不変)も多く存在するのである。

しかし、味の素 AJINOMOTO のブランドが強くなると今日に至るまで頭を悩ませる大きな問題が発生した。計り売りというリパック問題である。リパックとは、味の素を大きな袋で仕入れ、勝手に小分けして販売し、利鞘を稼ぐことであるが、その管理が重要となったのである。華僑商人は、袋に小さな穴をあけて、中身を抜き、他ブランド品や塩や砂糖やガラスの粉を注入し混ぜるのである。また、「味の素」の袋自体が何パーツかで売られ、流通しているという。現在では、タイではあまり起こらないが、ベトナムやミャンマーでは切実な問題である。さて、リパックの対処法としては、代表的なもので2つある。1つは、クリスタルを小さくすることである。味の素を食事1回分しか買えない消費者が多いため、いくつ袋を作れるかで利益が違ふ。そこで、リパック業者にとって魅力的なグラム当たりのカサが張るようにはしないことで、他

6) 日経流通新聞編『アジア流通革命とニッポン商法』日本経済新聞社、1986年、65ページ。

7) 前出、聞き取り。

社製品にリパックの対象になってもらうのである。2つめは、パッケージに透かしを入れることである。透かしは、袋の表面と裏面の2カ所ずつの計4カ所入っており、AJINOMOTO CO (THAILAND) LTD と読める。これはもちろんパッケージの偽造を防ぐためである。

さて、タイ味の素社は、事業の多角化の一環として、1973年からラーメンを扱いだした。即席ラーメンの製造会社であるワンタイフーズ(株)の株式を取得し、同社の経営へ参加した。そのことを機に1974年タイ味の素販売(株)を設立した。同社は、タイ味の素社製品の販売、味の素(東京)からのアミノ酸、化成品等の輸入販売、ワンタイフーズ社の即席ラーメンの独占販売、今日では委託生産による缶コーヒーの販売も手がけている。タイでは法律によって、外資は購入販売(買弁資本に流通を握らせないため)はできないために、華僑資本と縁を切ると、タイ資本による内資の会社を新たに設立しなければならなかったという面もある<sup>8)</sup>。こうしてタイ味の素社は、独自の販社を持つことになった。それは、1986年の販売体制の刷新の基礎となった。

### 3. 味の素のマーケティング戦略 現在まで

タイ味の素販売は、1986年に販売体制を大きく変えて新体制にした。すなわち、東北部コンケン stocks ポイント1つしかない状態から営業所48カ所(現在は、親デポ20ポイント、stocks ポイント40ポイントの計60ポイント体制)となり、1県1チーム(2人 営業マン+運転手)体制となったのである。タイ経済は、輸出振興のための外資導入政策が功を奏し、1987年から10年間爆発的な成長を遂げるが、タイ味の素社にとっても、タイのマーケットとしての価値が飛躍的に高まったことを意味する。またライバル会社タイ味王の販売攻勢に対抗する必要にも迫られた。タイ味の素販売の組織改革は、この流れを先

8) タイ味の素販売は、Erawan Development Industry というタイ味の素社が、現地資本として作らせた協力会社が、47.9%の株式を握る内資である。タイでは、外国資本が土地を取得することができず、Erawan Development Industry は、タイ味の素社の不動産管理会社でもある。



取りしたものといえる。本小節は、主に現在のタイ味の素社のマーケティング戦略について、適宜1986年当時のそれを引き合いに出しつつ見ていきたい。

### 1) 製品戦略、価格戦略

タイ味の素社の製品のラインアップ並びに価格は以下の表1の通りである。

ここで、国際マーケティングの製品戦略における標準化か適応化かということでは、MSGは物質なので、差別化はしにくく、不可抗力的に標準化戦略となるが、そのほかの製品については、食品というヒトの嗜好に売上が影響される商品であることから、適応化が図られている。例えば、BIRDY 缶コーヒーは、タイ人の味覚にあうように甘い味になっている。タイのコーヒーはインスタントコーヒーが幅広く普及する以前は、煎じ薬かと思うほど濃い「コーヒー」に、たっぷりの練乳とコンデンスミルクを入れる物<sup>9)</sup>で、タイ人の飲む缶コーヒーが甘いのもその履歴効果であろう。また、YUM YUM ラーメン・カップラーメン・ROS DEE 風味調味料では辛い味付けにしている。タイの料理であるトム（煮物）、ケーン（汁物）、バミー（小麦麺）、クイティアオ（米の麺）、ナムブリック（ペースト）にしても唐辛子は欠かすことができない調味料であり、甘く、辛く、酸っぱいのがタイ料理の特徴である。また、MSG自体も差別化が全く不可能というわけではない。日本では、味の素プラス（現在の日本の「味の素」リボヌクレチドナトリウム2.5%添加）というリボヌクレチドナトリウム（イノシン酸ナトリウム、グアニル酸ナトリウムの総

表1

MSG（売上高の45%）

BIRDY 缶コーヒー（同30%）	10パーツ←1993年から販売
YUM YUM ラーメン（同20%）	2～5 パーツ←1973年から販売
カップラーメン	12パーツ
ROS DEE 風味調味料（同5%）	35グラム5 パーツ←1979年から販売

MSGは、10グラム1 パーツから1 キログラム64パーツまで存在し、55グラム5 パーツが一番の売れ筋 一回の使用量は、小匙一杯でおよそ3 グラム

\* 1 パーツ=4.3円（1996年8月）

9) 前川健・『タイの日常茶飯』弘文堂、1995年、142-143ページ。

表2 地域別最低賃金の推移(日額)

	バンコク周辺	中部・南部				北部・東北部	
	バンコク, ノン タブリ バトムタニ, ナ コンバトム サムトサコン, サムトラカーン	ブー ケット	ラノン バンカー	チョン ブリ サラブリ	その他 の県	チェン マイ ナコン ラチャ シマ	その他 の県
1983.10.1	66			63	56	63	56
1985.10.1	70			65	59	65	59
1987. 4.1	73			67	61	67	61
1989. 1.1	76	73		69	63	69	63
4.1	78	75		70	65	70	65
1990. 4.1	90		84	79	74	79	74
1991. 4.1	100		93	88	82	88	82
1992. 4.1	115		107	101	94	101	94
1993. 4.1	125		110		102	110	102
1994. 4.1	132		116		108	116	108
1994.10.1	135		118		110	118	110
1995. 7.1	145		126		118	126	118
1996.10.1	156		136		127	136	127

出所:「時事速報」1996年8月9日

称) 入りのMSGが差別化の手段として発売された。リボヌクレチドナトリウムをMSGに添加すると、うまみに“こく”や“のび”がでる。例えばグルタミン酸9に対し、イノシン酸1の割合で混合するとそのうまみの17倍のうまみとして味覚に感じられるのである。しかし、タイでは、リボヌクレチドナトリウム自体が、現地生産されず日本からの輸入に頼っているため、ワンポイントの切り札として屋台の攻略に用いられている。コスト感覚に優れた客、他社製品のロイヤルティの高い客に対し、ゲリラ的に用いる。

次に価格戦略について見ていこう。価格については、「20年間で価格は5割も変わらない」<sup>10)</sup>という。タイ経済のインフレや経済成長を考えると実質価格

10) 前出、聞き取り。

は大幅にダウンしていることになる。例えばここ10年はインフレが5%で他の物価は倍になっている。消費者物価の目安となる最低賃金は表2の通りである。製品のラインアップの表から考えると、3回の食事でMSGは10グラム使ったとして1パーツ、家族6人として1人6パーツと考えると、「味の素は贅沢品から普及品に変わった」<sup>11)</sup>ということも納得のいくところである。他のYUM YUM ラーメン、ROS DEE 風味調味料にもおよそ同じことがいえる。

最後にMSGの原料については、キャッサバから作るタピオカを使用しているが、価格の乱高下に課題がある。およそ4400パーツ/トンと7400パーツ/トンの間を行き来しており、現在(1996年8月)は、6400パーツ/トンである。

## 2) 流通戦略, プロモーション戦略

タイ味の素社の製品ラインアップとその価格の後は、対応する流通やプロモーションについて考えたい。流通については、本稿(1)・(2)のメインテーマである華僑の前期的商人資本という特徴にどう対処するか、という課題である。「技術といい商品があれば売れるというのは間違いで、販売というのが未開国では一つのテクノロジーです」<sup>12)</sup>や「販売が、華僑系では独自色が出せません」<sup>13)</sup>ということからも、タイ味の素社、タイ味の素販売にとって、タイの流通構造をバンコクから都市、地方の農村の隅々まで掌握する華僑をどう活用するかがポイントとなった。それではタイ味の素社の流通戦略の実態について詳しく見ていこう。

先述のようにタイ味の素販売は、1986年に営業所48カ所(現在は親デポ20ポイント、ストックポイント40ポイントの計60ポイント体制)となり、1県チーム(2人 営業マン+運転手)体制となった。1974年に既に華僑系商人の代理店方式を廃し、「直販体制」を敷いているが、1986年にタイの経済成長を目前とした販売体制の総仕上げを行ったのであった。そこでは、地元採用の人間2

11) 前出、聞き取り。

12) 同上。

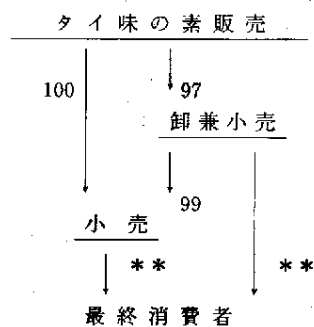
13) 同上。

人のうち運転手1人、営業1人のワンチーム体制として新規開拓からルートセールスまで担当させる。トラックに商品を積み込み、商品を現金と引き替えて販売する。運転手は運搬のほか陳列も手伝う。ストックポイントの実態は、人家みたいなところに電話を置いて、食事スペース、トイレ、机、を置く。事務員は置かず、留守電で要件を聞く。そして巡回形態は、1アウトレット当たり1.5回/月コール、大きい店になると4回コール/月行う。また、取扱い商品業種が明確ではないタラートにおいては、「置ける可能性のある店にはすべて置いてくれ」という指示を出している。

また、バンコク以外とバンコクでは、組織形態が異なる。バンコク以外では、1チーム(2人)がすべての業態を担当し、1県1ポイント1チームの地域別販売体制である。バンコクでは、基本はバンコク市内のエリア割りである。86年に1カ所が、91年で3カ所、96年には8カ所の営業所がある。また、以下の例外がある。8チームがスーパーマーケット、3チームが加工用メーカー、4チームが問屋、8チームが特殊ルート(病院・遊園地・ゴルフ場・児童公園)を回る業態別販売体制をとっている。1986年当時は、一般小売3チーム、スーパーマーケット3チーム、加工用メーカー3チーム、問屋が2チームであり<sup>14)</sup>、加工用メーカー以外は、バンコクの経済発展とともにチーム数を増やしている。バンコクのエリア割りの数が増えたのは、世界有数の渋滞の影響もあり、営業効率アップのためセールス拠点を増やす結果になっている。タイ味の素販売のトラックの数も1986年の85台から130台へ増えている。これは営業用であり、配達運送業者を使うという。こうした販売努力が実り、地域別販売実態として、バンコク首都圏35 北部15 南部5 中部20 東北部35という理想的な比率に到達する。バンコク首都圏人口は、1000万人として2割、しかし民力が倍としてバンコク首都圏35が一つのポイントであり、全国的にモノがかなり均等に売れている状態である。これは、なにより全国をカバーする流通ルートがあるからにほかならない。

14) 流通経済研究所編、前掲書、78ページ。

図1 小売への直販と卸売への販売の併用



## 注記

数字は価格を示す。経常利益が n. a. のため、末端小売価格は、\*\*と表した。定価はほぼ守られている。

さて、以上の業態別販売体制の中には問屋が入っている。ここがタイ味の素販売の「直販体制」の限界である。問屋といってもタイには日本のような卸売（菱食、国分、明治屋 etc.）は存在しない。ほとんど小売も兼業しており、ボリュームディスカウントを利用して極めて低いマージン（1～2%）で仲間売りをする<sup>15)</sup>。味の素は直販体制を敷いているが、2回コール／月で小売店4万軒が限度であり、それ以上のカバレッジを広げるためには、何十万軒の小売店をカバーするバンコクだけでも1000軒は存在する卸売に頼らざるをえないのである。ここでタイ味の素販売の卸店・小売店の定義をみる。卸店とは工場直送、先日付け小切手（3日から10日程度の日付、商品到着日翌日付け）で代金回収しているところで、小売店では、キャッシュセールスを行うところである。タイ味の素社の流通戦略は、直販と卸売の併用にあるのである。その流通経路実態は図1の通りである。

味の素の販売経路は上記の通りであるが、ポイントは、タイ味の素販売から卸兼小売への販売額である97（MSGの場合）である。メーカーとの力関係によりこの額は左右されるのである。商品のブランドが強いと上昇し、掛け売り、返品を認めると上昇する。味の素はブランドは強いが、返品は認めていないし、掛け売りは、卸売には認めていないが、近代的流通資本（スーパーマーケット、

15) 本稿 (1) を参照されたい。

大きな工場等)で大きなオーダーの時に臨機応変に対応している。苦しいメーカーだとこの額は下がり、約95位になるという。そして近隣の卸売の反発を招き、さらなる建値の値下げにつながり、小売価格の値崩れへと進むのである。

卸兼小売は通常大きな倉庫による保管機能は持つが、配送機能は持たず、小売店が卸店に買い付けにいく形をとっているため、小売が欲しがら商品でないとまったく普及しないというデメリットが存在する。消費者の引きと小売店の引きが重要になるのである。つまり、卸売を使う場合は、プッシュマーケティング<プルマーケティングの関係が存在するのである。積極的に店頭販売を行うには、小売店に直接販売するしかない。例えば、ペプシやコココーラでは1500台のトラックを持ち、20万軒から25万軒の小売店を直接カバーしている。他方で、弊害に目をつぶりながら卸売に頼っているメーカーも存在するのである。タイ味の素社の直販と卸兼小売の併用という戦略は、味の素 AJINOMOTO ブランドが消費者に浸透し、なおかつシェアが小売レベルで90%を占めるために可能なコストパフォーマンスの極めて高いやり方なのである。

そのタイ味の素社が新規開拓型の商品を取り扱うとどうなるかを示すのが、BIRDY 缶コーヒー導入のケースである。タイ味の素社では、新発売して7~8カ月は、問屋に卸さない方針を採ったという。華僑の販売努力には期待できないため、ケース単位で卸しても売れないことが予想され、「返したい」というサイクルを忌避するためである。そこで、120、130チームで小売に10本ずつ卸し、売れ出してからケース売りに切り替え、そして卸売にも卸す方式を採った<sup>16)</sup>。

タイ味の素販売の大きな特徴の一つに掛け売りをしない方針がある。原則としての現金決済方式は、「売掛金の極小化」の必要性から生まれたものである。これによって、間接部門である内勤者の極小化と賃金の安定が図られている<sup>17)</sup>。

16) 本稿 (1) には、花王の例が掲載されているが、タイ味の素社も同じ戦略を採っているといえよう。

17) 流通経済研究所編、前掲書、78ページ。

しかしタイの伝統的販売ルートを生耳華僑のネットワークでは、掛け売りでつながっているため、タイ味の素社のこうしたやり方は、さまざまな摩擦を生み、掛け売りを要請され、取引をあきらめるケースもある。他のメーカーでは、掛け売りもあるし返品もあることを考えると、タイ味の素社は、強いブランド力と高いシェアにより、華僑に対して非常に有利な立場にあると言える。「味の素の売り方がここの（タイの日系企業の）代表と思われると困るんです。長い歴史の中で作り上げた味の素独特のノウハウがあるから」<sup>18)</sup>ということなのであろう。

さて、卸兼小売、小売以外の流通ルートについて若干見ておきたい。まず、屋台・食堂市場への販売があげられる。これは、タイ味の素販売がすべて直販しているわけではなく、他の食材を買うついでにタラートで味の素を購入するものだが、定価販売が可能ということで、タイ味の素社にとって極めて有利なマーケットである。タイの家にはキッチン（炊事場）がないために、屋台・食堂はタイ人にとって欠かせない存在である<sup>19)</sup>。実際白炊するよりも、テイクアウトも可能な屋台で食材を買う方が新鮮で安くおいしいのである。気候的に食材は腐りやすく、冷蔵庫は高価である。加工食品がなかなか浸透しないゆえである。従って、MSGの販売も家庭用が4割なのに対し、屋台・食堂用は6割となっている。

次に台頭する近代的流通ルートへの対応を見てみる。タイ味の素社は、スーパーマーケット、現金問屋、CVS（コンビニエンスストア）、DS（ディスカウントストア）／ハイパーマーケット／スーパーセンター／ショッピングセンターをそれぞれ区分けしている。スーパーマーケットは、主に百貨店の中の

18) 前出、聞き取り。

19) 「バンコクの住宅事情を調べてみてはびっくりわかったのは、アパートには台所がないということだ。だから、自分で料理をするなら、ガスコンロを買うところから始めなければならない。台所がないのはアパートに限った話ではなく、新築一戸建ての家にも台所はないのである。タイの建て売り住宅というのは、屋根と壁のある箱を売るようなもので、内装は買い主がやる。一戸建ての家なら、台所として使える空間はあるが、それはただ空間があるだけで流し台もコンロもない。水道も台所に配管されていないということもある。したがって、自宅で料理をするとなると、かなりの金と手間がかかる。」前川健一、前掲書、164ページ。

食品売り場や郊外型ショッピングセンターを指す。スーパーマーケットへの配送は、タイ味の素販売所有の倉庫でピッキングをし、運送会社が先方配送センターか各店へ配送しており、クレジット販売している。現金問屋では、タイのCPグループとオランダの合弁資本のメンバーシップ制の現金問屋「マクロ」が急速な店舗展開をしている。「マクロ」は、大幅値引きと価格破壊をするため、タイ味の素社は味の素、ROS DEE 風味調味料は販売していない。CVSでは、セブンイレブンが500店舗（1995年現在）、ミニマート、ファミリーマート、am pm 等が、計100店舗（1995年現在）展開している。セブンイレブンは、商品をディストリビューションセンターに一括納品している。DSとは、ボックス売りにおいて取引がある。このような近代的流通ルートであるが、卸値は、卸売よりもスーパーの方が高くしている。つまり、スーパーの特売の時の値段が、卸の値入れ+最低限のマージンを上回るようにしているのである。そうしないと卸が味の素から買わなくなってしまう、そうした事態を避けるためである。ともあれ、味の素が長年培ってきた流通支配の構図は年々崩れていく傾向にある。近代的流通ルートへの売上は1986年では1%であったが、今日ではおよそ10%とそれに比すべくもない。それだけ、仕入れ感覚にシビアな買い手勢力の勢いが増したのである。タイ味の素販売の担当者は、「流通のパターンは自然のうちに変わっていく。それは仕方がない。しかし、いきなり変えると大変なことになる」<sup>20)</sup>という。また一方で、定価をパッケージに刷り込んでいる点について「値段は入れないと市場の人が困る。値引きされる。ここはずいぶん流通の力が強くなっているが、まだやはりマニュファクチャーの方が強い」<sup>21)</sup>という面も見せる。

次に加工用ルートについて見ていこう。加工用とは、加工食品メーカーが、製品にMSGを添加するもので、日本においてもアミノ酸等という表示がある加工食品製品（ほとんど全ての加工食品）にはもれなく添加されている。日本

20) 前出、聞き取り。

21) 同上。



表3 テレビ、ラジオ普及状況

	1970年			1980年			1985年	1990年
	全国	都市	農村	全国	都市	農村	千人当たり	
ラジオ	69.8	80.5	63.5	87.0	89.8	86.4	175台	185台
テレビ	15.8	39.2	2.3	21.2	67.4	11.0	97台	112台

注 1970年、1980年は、世帯当たりの普及率で1世帯は約5人

出所：UNESCO、国連の統計資料等

の加工用はMSG消費量全体の50%である。ただ、タイにおいては加工用はまだ10%（タイ味の素社の販売比率は5%）しかなく、今後大きく伸びることが予想される。しかし、バイヤーによる1円2円の値引きの世界でうまみはあまりない。トップブランドメーカーの余裕からか加工用は価格弾力性が高いので、固定客以外は余れば売りにいくという。他のMSGメーカーにマーケットを譲っている。しかし、加工用ルートが伸びたときに屋台・食堂ルートはどうなるかを考えると、より付加価値の低いルートに代替されることに懸念がある。ここでもタイ味の素社の「儲かる仕組み」への不安がある。

最後にメディア広告について若干触れておこう。広告は、TV・ラジオのCM、雑誌の広告等で行われている。使用する媒体比率は、現地媒体比率とはほぼ同じである。タイでは、1980年中頃からラジオや雑誌をおさえてTV広告が大きくなった。このことは、TVの普及と大きく関係している（表3）。

広告会社は、現地広告代理店を3～4社を使い、年間10億円ほど広告に用いている。アートワークと宣言文句の決定は、タイ味の素社と現地広告代理店と一緒に考え、本社が管理するのは、AJINOMOTO、味の素のロゴとその色合い（赤70黒30の比率）を義務づけることである。

#### IV 成功のKFS（キー・ファクターズ・フォー・サクセス）はなにか

東南アジアにおける日本企業のプレゼンスは大きく、過去には東南アジア各国で日本企業の進出が社会問題になったこともある。しかしそれは、標準化された製品をグローバル規模で競争し、販売するグローバル業界（家電、自動車

etc.) においてである。現地適応化が優先され、各国単位で競争するマルチドメスティック業界（包装消費財、小売業、薬品、金融）においては苦戦している。殊に、薬品、トイレタリー、食品では欧米系企業が圧倒的に強いのが現状である。そのなかにあって味の素は、タイ市場においてブランドビジネスにおいて成功し、首都のバンコクから地方の農村に至るまで味の素製品を普及させることに成功してきた。その成功要因はいったい何なのであろうか。タイ味の素社によると、それはまず、製品であるという。「何としてもこれを売るという商品がないとダメ」<sup>22)</sup>であり、「(うまくいっているヤクルトを引き合いに) うちもヤクルトも自分と同じ社名の商品がある。』<sup>23)</sup>という。しかし、商品がいくらよくても成功しないと主張する。「皆、販売を馬鹿にする。いい商品があれば売れるというのはダメです。みんな華僑で苦勞する。販売で苦勞する。そこでどこまで腹を据えるかが大事である。土着しないとダメなんです。ネクタイをしめていてはダメです。』<sup>24)</sup>つまり、遠い異郷の地にあって不可解な流通機構があり、製品に自信を持ちながら根気よくそれに立ち向かうことが必要なのだ、というのである。グローバル業界のように、規模の経済で安価な製品で販路を開拓したり、グローバルブランドで流通機構を引きつけることは、マルチドメスティック業界では行いづらい。なによりも地域に密着したやり方で、製品の効用を訴えながら地味に商売を行うしかないのである。

その上で、東南アジアの流通機構を掌握する華僑にどう対応するかは、極めて重要な成功要件であろう<sup>25)</sup>。華僑が東南アジアにやってきて、商売に強く

22) 前出、聞き取り。

23) 同上。

24) 同上。

25) 本節の華僑に関する記述は、以下の文献に基づいている。逐一参照はしない。

孔 健『中国人 THE TRUTH OF CHINESE』綜合法令、1994年。

呉 主忠『華僑本質論』千倉書房、1944年。

小室直樹『小室直樹の中国原論』徳間書店、1996年。

須山卓他著『華僑』日本放送出版、1974年。

戴 國璋『華僑「落葉歸根」から「落地生根」への苦悶と矛盾』研文出版、1980年。

日本経済新聞社編『華僑 商才民族の素顔と実力』日本経済新聞、1981年。

游 仲勲『華僑経済の研究』アジア経済研究所、1969年。

なったことを示す理由としては、半奴隸的狀態で生きるために東南アジアにやってきた華僑が、気候の怠慢に陥りがちな現地人を相手にしたこと、西欧植民地資本の買弁となり、国王や政府からは農民の徴税を請け負ったこと、現地で生活するスタートから借金を負わなければならない、祖国への送金が必要であったこと等がある。とにかく東南アジアでビジネスをすることは華僑と渡り合っていくことなのである。ここで華僑の一般的な傾向を知ることは急務となる。すなわち、東南アジアでは弾圧がしばしば存在したということである。弾圧の内容は、現地人優先の社会システム、資産没収、国外退去、殺害である。華僑にとって融和社会であるタイですら弾圧が存在した。このような環境において華僑は、資金回転の速いビジネスを心がけていて、その取引関係はドライであるということがいえる。彼らが、真心を込めて商売に接するのは、同じ華僑同士、同じ関係（情誼（チンイー）とも言い替えられる）同士、同じ幫同士であり、外国資本にとっては容易に望めるようなパートナーシップではない。そこで以下のような苦情が出る。「よく「華僑の商売が世界一」と言いますが、私に言わせたら華僑が世界一貪欲な商売の仕方をするからです。支払は最後まで引き延ばそうとするし、どんないい仕事をしても必ず値切ろうとするし、きっぷのいい華僑なんて見たことないですね。人との関係もその時利用して儲けたらそれでおしまい。たとえば、同じ品物を買うとき、私たちなら知り合いから買った方が安くなるからそうしますよね。ここでは逆なんです。知り合いには高く売るとというのが華僑のやり方なんですよ。」<sup>26)</sup> また、「新しいことはやらないし、疲れることはやらない」<sup>27)</sup> や「味の素が実権を持たないと我々の思うことはできない」<sup>28)</sup> のような本稿 (1) で触れたような前期的商人資本のような性格ともつながっていくのである。華僑は、メーカーと共同歩調をとって、長期にわたりブランドを育成するということには不向きである、と結

、 季 國卿「華僑資本の生成と発展」文真堂、1980年。

26) 野村進「アジア定住」めこん、1996年、92ページ。

27) 前出、聞き取り。

28) 同上。

論づけざるを得ない。非常に勤勉だが独自の行動論理を持った華僑にどう接するか、その対策こそが肝要なのである。